

工程造价管理面临的机遇和挑战（五）造价工程师考试 PDF
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/527/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_80_A0_E4_c56_527435.htm 二、项目管理怎么发展，工程造价起什么作用。

1、首先我们看项目目标管理的变化。传统项目管理的目标就是要追求投资、质量、工期，并将这三大目标进行控制，现在这个目标发生了变化。过去项目管理追求这三大目标，是在一定约束条件下优化的，我们希望多快好省，这是一些传统的思路。但是传统的方式存在一些弊病，业主的需求没有得到充分的尊重，三大目标经过设计、施工各个阶段以后发生很大变化，它已脱离了业主原有的思想，比如设计师反复动员业主接受他的设计思想，实际上在设计时设计师主导，不是由业主主导，由此业主的思想没有得到充分的尊重。这里说一个小插曲，国家大剧院50个亿的设计概算，是由我们原天津大学技术经济专业毕业的两个学生做出的。他们在概算编制中曾到法国去跟大剧院的设计大师安德鲁交换过意见。据他们讲安德鲁的设计之所以是以自己的名字命名的，因为是整个设计以他为龙头，整个大剧院设计方案的每一个部分（包括细小部分），都是他一个人画的草图，他下面50多位工程师只是帮他吧草图实现。他有一个著名的思想就是这些工程师不能够有头脑，不能有思想，必须做到只能是我本人手的延伸，否则，加入他们的思想就破坏我的整体思路。我认为这种思想是对的。过去业主的需求为什么没有得到充分尊重，主要是实行串形工程。我们反对“三边工程”。在串形工程中，把业主的需求摆在前面，最后产生的结果是业主的需求面目全非，主要原

因是经过几个阶段的修改后面目全非。这种思路是不符合现在项目管理的发展。现在越来越多的人注意到，个人的意愿越来越得到尊重，现在人们的穿戴多样化，充分表现了对个人意愿的尊重。在这种情况下，出现业主的主体意识越来越复苏，要求承包商必须服从他，这个非常重要。过去我们不重视生态，现在我们逐渐重视了，我们要注意这种变化。现在项目改革目标的是最大限度满足业主的需求，然后是业主的价值最大化。在北京国际工程造价研讨会上，第一个发言的是英国人，他说：“造价工程师的任务不仅是费用控制，而且更重要的是帮助业主实现最大价值，同时，要求造价工程师工作的重点不要放在费用控制上，而要帮助业主实现价值上”。所以这个观念是巨大的更新，它的优点是需求得到尊重，价值得到保障。从这种思路看出，我国今后的项目管理需要很大更新。在我国项目管理上，学术界已经很敏锐的认识到这种变化；但是，建设工程管理部门的同志实际上还没有认识到这种变化，今天我在讲述中，把这种思想介绍给大家。

2、并形工程它类似于我们的“三边工程”，“三边工程”在世界发达资本主义国家得到充分尊重和肯定。目前，我们反对“三边工程”，因为，我们对项目经济规律还没有像他们认识的那样熟悉。项目管理和建设组织方式的变化，它有一条线索，从解放初的自营方式过渡到托管 - 总承包 - 大包干 - 三角方式，至今后还会发生变化，为什么会变化呢？是什么在起作用？过去大家在学习马克思的历史唯物主义时，认识到生产力的变化导致生产关系的变化，但这种认识现在是不够的，因为马克思在揭示生产力的变化造成生产关系的变化这一结论时，没有谈微观的问题，后来有很多

资产阶级经济学家在微观上补充了一些不足。经济学家和经济界从微观上一直都在寻求降低成本，提高生产效率，但是降低成本到了一定程度无法降低成本，比如在竞争中竞争到一定程度产品的同质化、同成本化的趋势就特别明显，一个施工企业盖这个楼与另一个施工企业建造某一个楼的每平方米造价是一样的，最多是多一元和少一元的关系，不会错太大。这样同质化、同成本化条件下再想降低成本，只能别出溪径，降低交易成本。所以，整个建筑的方式改变，有一条主线，就是降低交易成本。为什么现在建筑市场中不是以一个又一个包工头出现？而是以一个又一个建筑企业出现，就是说企业是配置资源的第三种方式。过去我们已知道两种，一种是计划的配置资源；另一种是市场的配置资源，这种方式又比较乱，因此，现在又有了第三种方式即企业来配置资源，企业是能够使各个工序之间交换成本降低，而后使整个产品成本降低。我们的组织方式变化也是这样。传统的组织方式三角方式，它的优点是三足鼎立、稳定、互相制约等，其经济学意义是解决了业主与承包商信息不对称的问题，解决信息不对称的办法就是聘请咨询工程师和招标。但传统的组织方式缺点是：第一，三角方式承认业主与承包商的利益是对立的，并且把利益对立的局面稳定下来，他不想改变业主与承包商利益对立局面，它只承认保护这种局面。现在我国业主与承包商的利益尖锐对立，我们从原来的大锅饭发展到现在的对立，这是一种进步，但是这种对立过份和严重了，就对社会发展产生阻碍，对立局面造成交易费用高昂，比如说解决信息不对称的问题，要聘请AE项目经理，要采用招标的方式，也允许索赔，并有纠纷、有诉讼等问题，造成交易

费用高昂，效率下降，不适合竞争。第二，经济学发现如果分工过细，反而造成效率下降。效率下降的原因有两个方面：一是社会学方面，分工太细造成人们工作单调，不热爱自己的工作，他会消极怠工，积极性不高，效率降低。比如卓别林演的“摩登时代”，那个人只会拧螺丝，最后导致精神分裂。又如，福特公司引进第一条汽车生产线后，由于当时的生产线工人缺勤率高达38%，福特公司只好雇佣大批的后备工人等待，如果那个岗位上缺人，就用这些人顶替，这样福特公司又养了一批闲人在等待缺勤的工人；二是经济学的原因，如果分工利润分到一定程度，过细反而造成成本增加，效率下降。比如，我国银行在柜台处理储蓄业务取一笔钱或存一笔钱，至少必须经过两个人的手，但是在加拿大银行，办理这些业务的只有一个人负责，这个人叫综合柜员，他们认为综合柜员比分工负责制更有效率，更有责任感。所以目前我国也大量采用这种综合柜员负责制度。从经济学角度分析，分工到一定程度不能再分了，再分虽然学习成本降低了，但其它成本上升了，也不利于竞争。解决这个问题的方案有以下几个：第一，是总承包方案。它的优点是建立在业主对总承包商的部分信任加上法制环境的完善之上，可节约部分交易费用，如果业主和一个总承包人交易，他的费用就下降。缺点是如果遇到总承商不承信，业主就要付出额外的高昂费用；另外总承包商为了承担风险，他肯定要索取一定的额外费用，所以他的交易费用下降不是很彻底。第二是伙伴式，在美国率先出现伙伴式的项目管理方式，这种项目管理方式是业主与承包商建立了战略式的同盟关系，这种战略同盟关系是怎么建立呢？承包商的要价非常低廉，就是基本

的工程成本和合理利润，这样业主就节约了一大笔钱，不请监理工程师也不招标，常年累月的合作之间产生了相互信赖，业主可直接用其长期合作的承包商，并将节约的这笔钱用在承包商身上或用在改善业主与承包商的关系上。在我国交易成本还不太明显，交易费用还比较低，而在国外，交易成本非常高，监理业务的取费要比我国的同类取费高2 - 5倍。我认识香港的朋友是美国的一名工程师，他替勃克图公司工作，他们的工程项目管理费用非常高。另外，我们在招标中，没有认识到时间的损失，是一个效率的损失。在伙伴式关系中，由于承包商质量优，缩短工期，他可以获得对项目未来收益分配权、契权或契股。契股是在高科技、高风险领域常用为了稳定队伍而采用的一种方法，用在战略伙伴关系中，它可以笼络一批好的承包商一直为业主工作，业主可以有条件给承包商一些分配权，以后业主有工程就给该承包商并要求干好，给其契股。一个好的承包商如果在每一个好的项目上，都能够获得百分之几或千分之几的分配权，干的项目多了，到一定程度哪这个公司就不得了了。所以美国联邦政府和各州政府推荐政府投资项目就要用这种方式，欧洲大陆现在也开始采用。这种方式从九十年代中期开始的，九六年我去香港第一次听到伙伴式，回来后不断从国际网站上和国际会议及杂志上陆续看到这种说法，最近东南大学翻译了NEC的合同，这个合同就是专门针对伙伴式项目管理方式的工程项目。伙伴式项目管理必须要有专门的合同，因为伙伴式项目管理没有监理工程师，不用计量支付，所以合同的条款都有变化，这就是伙伴式项目管理方式。我国的水电、铁道、冶金等行业部门，承包商与业主是历史和天然关连的

行业，应率先采用。这种方式在冶金部已得到重视，我在冶金部作报告时，他们很愿意与我进一步交流。第三是CM方式。同济大学翻译成快速轨道方式，但是我觉的此名称又不太象，按CM直译是建设管理，而施工管理又不确切，我觉的最好的翻译方法类似于我国的“三边工程”，就是边设计、边施工、边投产。CM方式是项目发展的微观层面，它与伙伴式不同的是，CM方式更多更象是工程师发明的方式，而伙伴式更象经济学意义上发明的方式。比如伙伴式项目管理方式的研究，大量的是综合大学研究，而CM方式是同济大学和清华大学研究的比较多。尤其是同济大学教授乐云她专门写了一本书，书名为《CM方式》，它受到同行人士的广泛欢迎。伙伴式项目管理是解决宏观问题，CM方式是解决技术问题，只要技术得当，组织得力，就可以实行这种方式。经济学家和工程师专家认为“三边”模式是一种理想的模式，美国也认为是理想的模式，他们认为对项目的细节足够了解，专家控制是完全可以达到预期的目的，而在我国认为是一种不理想的模式。我和国外一些专家探讨时举了一个例子，天津有一条食品街大概十几万平方米，一百天建成，采用了“三边工程”（边设计、边施工、边使用），投入使用以后在酒店吃完饭的人们没有地方上厕所，一个厕所也没有，这是建设这条食品街的重要缺陷。造成这个问题的主要原因就是因为该工程由一个没有建设过食品街的公司承建，但如果对食品街的建设由一个专业搞食品街的建设的公司施工，那他会将食品街的方方面面考虑的很周到，“三边”在他们控制一点问题都没有，就不会出现厕所、消防、通风不畅等等问题。这种专业公司在中国已慢慢地出现了，今后很可能将会快速发

展。以上我讲的几种方法中归结最佳的管理方式是伙伴式加CM方式。它既节省工期又节省交易费用，从宏观到微观都得到很好地结合，所以我们认为这是很好的管理方式。可以预言，这种方式在5 - 10年后会得到迅猛地发展。我们应该接受这种观念，准备这种知识，一旦条件成熟就能迅速发挥作用，因为我国加入WTO以后，一是改革发展速度是不可逆转的；二是发展速度之快是令人瞠目结舌的。比如十年前咱们挣多少钱？当时我到兰州来讲课，每月才180元钱，现在大学教师的工资急剧提高，比政府官员工资高出很多，发展速度快，是不可想象的。大家要注意这种发展。现在对人才的争夺有很奇特的现象，就是政府没有人才争夺的意识，在与政府有关的事业部门中，对人才争夺最激烈的是高等学校。因此，在入世后，要增强培养人才意识，以适应我们项目管理发展的需要。（百考试题造价）100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com